

## İŞYERİNDE ZORBALIK

Alev TORUN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### WORKPLACE BULLYING

*Abstract: Bullying at work is a phenomenon that is based on hostile and unethical communication which is directed in a systematic manner by one or a few individuals towards one individual. The bullied individual becomes the target of abusive behaviors on a very frequent basis and over a long period of time. These behaviors that are associated with organizational and individual factors may be grouped as direct or indirect and work-related or person related. The person who is subjected to repeated negative acts feels isolated, pressured to overwork, and threatened in terms of personal reputation, professional status, and physical health. The target of bullying suffers from physical and psychological symptoms that are costly for both the individual and the organization. The company decision makers are expected to give attention to issues of setting up systems for preventing bullying.*

*Keywords: Bullying*

### I. GİRİŞ

İş ortamlarında çalışanları inciten davranışların ele alınması ve zarar verici hareketlerle ilgili çözüm yollarının araştırılması, işletmelerde insan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla birlikte son yıllarda ilgi gören bir konu haline gelmiştir. Araştırmacıların okullarda çocuklar arasında yaşanan acımasız davranışlarla işyeri gibi yetişkin insanların bir arada bulunduğu çevrelerde görülen tedirgin edici davranışlar arasında ortak noktalar bulunduğunu gözlemlemesi [1] dikkatleri çalışma hayatının olumsuz yönleri üzerinde toplamıştır. İncelemelerde çabalar bilimsel ölçüm araçları geliştirmek, rahatsız edici hareketleri tanımlamak, ilişkili faktörleri belirlemek, çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve başa çıkma yolları önermek üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bir bireyin iğneleme, söylenti çıkarma, utandırma gibi yollarla saygısız davranışlara maruz bırakıldığı düşmanca bir iş ortamında kendisini hedef olarak bulması ile biçimlenen zorbalık, çeşitli duygusal ve fiziksel sorunlara yol açmasının yanı sıra iş tatmininde düşme, tükenmişlik, verimlilik kaybı, zarar, işin kalitesi ve miktarda azalma, devamsızlık, hastalık izinlerinde artış, örgüte bağlılığın zayıflaması, iş bırakma eğilimleri, işten ayrılma, erken emeklilik, işletmenin itibarının sarsılması ve yasal soruşturma gibi sorunları da gündeme

### İŞYERİNDE ZORBALIK

*Özet: İşyerinde zorbalık olgusu, bir bireye bir veya birkaç kişi tarafından sistemli biçimde yöneltilen, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişime dayanır. Zorbalıkla karşılaşan birey, oldukça sık görülen ve uzun bir sürece yayılan kötü davranışların hedefi olur. Örgütsel ve bireysel faktörlerle ilişkili olan bu davranışlar doğrudan veya dolaylı ve işle ilgili veya kişisel nitelikte eylemler olarak gruplanabilir. Tekrarlanan olumsuz davranışlarla karşılaşan kişi, kendisini dışlanmış, aşırı çalışmaya zorlanmış ve kişilik hakları, mesleki statüsü ve sağlığı açısından zedelenmiş hisseder. Zorbalığın hedefi olan birey, hem kendisi hem de örgüt için ciddi sonuçlar doğurabilecek fiziksel ve psikolojik sorunlarla yüz yüze gelir. Karar verme konularındaki yöneticilerin zorbalığın önlenmesi için sistem geliştirme konusuna önem vermeleri beklenmektedir.*

*Anahtar Kelimeler: Zorbalık*

getirmektedir [2,3,4,5]. Küçülme, giderleri kısma, daha az kaynakla daha çok iş yapma gibi zorlayıcı etkilerin işgörenler için hayatı giderek güçleştirdiği bilinen günümüz ortamında, işletmeleri çevreleyen koşulların ağırlaşmasıyla birlikte örgütlerin içindeki ilişkilerde de bozulmalar yaşanmaktadır. Bu zorluklara rağmen çalışanları hor gören davranışlara hoşgörü göstermeyen ve kurumun başarısının orada çalışan insanların huzuru ve başarısına bağlı olduğunu kavrayan yöneticilerin işletmeyi ayakta tutabilecekleri bildirilmektedir [6]. Bu öngörü ışığında zorbalık duyarlılık gösterilmesinde ve değişik yönleriyle ele alınmasında yarar bulunan bir konu olarak gözükmektedir.

### II. ZORBALIĞIN ÖLÇÜMÜ

Zorbalıkla ilgili yaşantıların ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. En sık kullanılan ölçme araçlarından anket yönteminde katılımcılara zorbalığın süresi, sıklığı, zorbalık yapanların sayısı, cinsiyeti, örgütteki konuları, işletmenin büyüklüğü ve zorbalık hareketlerinin türleri gibi konular hakkında sorular sorulmaktadır. Yüz yüze görüşmelerde ve tartışma gruplarında ise zorbalık süreci ve katılımcıların başlarından geçenler üzerine derinlemesine bilgiler toplanarak anket yöntemiyle ortaya koyulamayan hassas noktalara ilişkin detaylara ulaşılmaktadır. Kritik olay tekniğinde deneklerden, zorbalara ait tipik davranışları gösteren kişileri ve zorbalık hareketleriyle hiçbir ilişkisi

olmayan bireyleri zihinlerinde canlandırmaları istenerek zorbalık, kurbanları ve genel olarak işyeri kültürüyle ilgili kapsamlı bilgiler toplanmaktadır. Gözlem yönteminde görsel ve işitsel kayıt araçlarının da yardımıyla ortamdaki etkileşimler olduğu gibi ortaya koyulabilmektedir. Zorbalık, zorbalıkların destekçileri, hedef olanlar, hedefleri savunanlar ve sürecin dışında kalanlar hakkında okul arkadaşlarının isim vererek değerlendirmelerini içeren yöntem, zorbalık sürecinde bireylerin üstlendiği roller hakkında bilgi sağlamaktadır. Ancak gözlem ve arkadaşlar tarafından değerlendirme yöntemleri, deneklerle ilgili bilgilerin gizliliği açısından diğer yöntemlere oranla daha büyük ahlaki sakıncalar içermektedir. Yukarıda sıralanan yöntemlerin yanı sıra, katılımcıların günlük tutarak her gün yaşadıkları etkileşimleri sistemli bir biçimde kaydetmeleri de bir veri toplama yolu olarak önerilmiş ve böylece iş yaşamındaki zorbalık olaylarıyla ilgili daha gerçekçi örneklerin derlenebileceği belirtilmiştir [7,8].

### III. TANIM VE KATEGORİLER

Zorbalık, bir bireye bir veya birkaç kişi tarafından sistemli bir biçimde yöneltilen düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim olarak tanımlanmıştır. Zorbalığın hedefi olan birey, oldukça sık görülen (haftada en az bir kez) ve uzun bir sürece yayılan (en az altı ay) kötü davranışlar sonucunda çaresiz ve savunmasız bir konuma itilir ve psikolojik, psikosomatik, sosyal açıdan yıkım yaşar [9]. İş arkadaşları, üstler ve astların gösterdiği kışkırtma, baskı altına alma, korkutma, aşağılama gibi olumsuz davranışların zorbalık olarak adlandırılması, rahatsız edici etkileşimlerin gelip geçici sürtüşmelerin ötesine geçerek süreklilik kazanmasıyla gerçekleşir [10,11]. Zorbalığın ortaya çıkmasına elverişli bir ortamın doğması, taraflar arasındaki güç eşitsizliğinden ileri gelir. Olumsuz davranışlara maruz kalan kişi, kendisini bu davranışları yapanlara göre daha güçsüz olarak algıladığından baskılara karşı koyamaz ve yenik düşer [12].

İş ortamındaki zorbalık, arkadan konuşma gibi dolaylı eylemlerle başlayarak sosyal bir reddedişe varır ve sonunda hedef durumundaki kişi işinden ayrılmak zorunda bırakılır [13]. Çatışmanın ve politik davranışların tetiklediği taciz edici hareketler süreç içerisinde bireyi damgalayarak cezalandırmayı amaçlayan saldırganca davranışlara dönüşür. Saldırganlığın ortaya çıkışı, çatışmayı ve politik davranışları körükleyen sorunların çözüme ulaştırılamaması sonucunda olumsuz duyguların birikerek "günah keçisi" durumuna getirilen bir kişiye yöneltilmesi ve baskı yaratan davranışların tırmanmasıyla gerçekleşir. Yönetim kademeleri de hedef durumundaki kişiyle ilgili yakıştırmaların etkisinde kalarak ortaya çıkan olumsuz durumların sorumluluğunu ortamda aramak yerine söz konusu kişide gördüğünde, "problemleri yaratan kimseden kurtulma" eğilimleri ağır basar.

Böylece birey kendini iş ortamının dışında bulur ve ciddi psikolojik ve fiziksel sorunlarla karşılaşır [9,14,15].

Doğrudan veya dolaylı; işle ilgili veya kişisel nitelikteki zorbalık eylemleri [10] aşağıdaki gibi gruplanabilir [3,9,16]:

a) İletişim ve sosyal bağlarla ilgili sorunlar: Bilgi saklamak, eğitimlere katılma fırsatı vermemek, susturmak, yüz yüze, telefonla veya elektronik ortamda tehdit ve saldırıda bulunmak, iş arkadaşlarının konuşmayı reddetmesi, yönetim tarafından arkadaşlarla konuşmanın yasaklanması, sosyal etkinliklerden dışlamak, yalıtılmış bir ofiste çalıştırmak ve sürgünler.

b) Kişilik haklarıyla ilgili sorunlar: Hakkında dedikodu yapmak, iftira atmak, alay etmek, bedensel engeli, politik görüşü, dini inancı, etnik kökeni, konuşma tarzı ile ilgili küçültücü yorumlar yapmak, isim takmak, aşağılamak ve kızdırmak.

c) İş temposuyla ilgili sorunlar: İşleri yarım bıraktırmak, işleri yetersiz sürede bitirmeye zorlamak, iş yükünü aşırı derecede arttırmak ve verimliliğin artması için yoğun baskı uygulamak.

d) Mesleki statüyle ilgili sorunlar: Yeterli çaba göstermemekle suçlamak, hatalarını sürekli hatırlatmak, topluluk önünde mesleki yönden küçük düşürmek, fikirlerini önemsememek, başarısız olması için çaba harcamak, anlamsız görevler vermek, beceri düzeyinin altında kalan işler vermek, sorumluluğunu geri almak, kazanılmış hakları vermemek, görev yerini değiştirmek ve hiçbir görev vermemek.

e) Fiziksel sağlıkla ilgili sorunlar: Tehlikeli görevler vermek, fiziksel tehdit, fiziksel saldırı ve cinsel taciz.

Yukarıda sözü edilen eylemler örgütün, grubun ve hedef durumundaki bireyin farklı bir rol üstlendiği ve karmaşık bir etkileşim içerisine girdiği bir süreçte ortaya çıkar [14]. İstenmeyen nitelikler taşıyan bir çalışma ortamının şekillendiği bu süreçle ilişkili bulunan faktörler arasında hem işyeri iklimi, işle ilgili unsurlar ve kültür gibi örgütsel değişkenler hem de statü ve kişilik gibi bireysel değişkenler bulunmaktadır.

### IV. ZORBALIKLA İLİŞKİLİ ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş yerindeki sosyal stres vericilerin aşırı bir biçimi olarak da tanımlanan zorbalığın [15] kökeninde iletişim yapısı, sosyal ortam, psikolojik ortam, işin niteliği, örgüt kültürü ve sektör gibi örgütle ilgili özelliklere rastlanmaktadır.

Zorbalığın görüldüğü iş ortamlarındaki genel atmosferin gergin, rekabetçi, herkesin kendi çıkarını kolladığı bir yapı gösterdiği ve insanların birbiriyle iyi geçinmediği, kavgacı ve asık yüzlü olduğu bildirilmiştir. Zorbalık yaşanmayan yerlerde ise teşvik edici ve destekleyici bir iklim bulunmakta, insanların yumuşak başlı ve rahatlatıcı tavırlar sergilediği görülmektedir. Bu gibi işyerlerinde herkese kulak verilen, işle ilgili sorunlar ve görüş farklılıkları açıkça tartışılan, çalışanlara kendi görüşlerini ortaya koyma cesareti tanınan, bağımsızlığa değer verilen ve teşvik edilen, kişiler arası farklılıklar kabul edilen bir iletişim ortamının bulunduğu belirlenmiştir. Sosyal ortamda kıskançlık, çalışanlar arası rekabet, hizipçilik ve diğerlerinin küçümsenmesi arttıkça zorbalığın da arttığı ortaya koyulmuştur. Öte yandan, ilişki kurma imkanları genişledikçe, işbirliği gerekliliği arttıkça, olumlu etkileşimler çoğaldıkça, çatışmalar azaldıkça, üstlerden ve çalışma arkadaşlarından alınan destek büyüdükçe ve üst yönetimle çalışanlar arasında dostça bir bağ kuruldukça zorbalık azalmaktadır. Psikolojik iş ortamında rol çatışması, kendisini ilgilendiren konularda etkili olma şansının bulunmaması, önemli kararlara katılma fırsatının olmaması, zayıf bilgi akışı, görevler ve hedeflerle ilgili diyalog eksikliği, bireysel hedeflerin açıkça tanımlanmaması, işyerindeki yeniliklere karşı olumsuz tutum gibi durumların zorbalıkla ilişkili olduğu belirtilmiştir. İşin monoton, aşırı derecede yüklü ve özerkliği önleyen bir yapıda olması da zorbalıkla ilişki göstermektedir. İşin içeriği kötüleştikçe, başka bir deyişle işin karmaşıklığı, çeşitliliği, görevler ve zaman üzerinde denetim azaldıkça zorbalık sıklıkla artmaktadır. Yakın gelecekte işyerinde büyük değişikliklerin olabileceğine ilişkin bir beklenti ve bununla ilgili belirsizlik duygusu zorbalığın görüldüğü ortamlarda daha yaygındır. Problem çözümü konusunda zorbalık görülmeyen işyerlerinde sorunları konuşarak ve uzlaşarak ele alma yaklaşımı benimsenirken zorbalık görülen ortamlarda sorunlar ya görmezden gelinmekte ya da konunun ve yetkinin ayrıcalıklarından yararlanarak veya talimatla çözümlenme yoluna gidilmektedir [14,15,17].

İşyeri kültürü, davranışları yorumlayan ve hangi davranışların kabul edileceğini ve hoşgörü ile karşılanacağını gösteren bir süzgeç olarak görülür. Çalışma ortamındaki değerler ve normlar orada zorbalığın nasıl tanımlanacağını, hangi durumların zorbalık olarak adlandırılacağını ve zorbalığın bir problem olarak görülüp görülmeyeceğini belirler. İş ortamlarında kurumsal kültürün bir parçası olan “maçoluk”, “herşeye rağmen verimlilik”, “işkoliklik” gibi eğilimlerin çalışanlara kötü muameleyi cesaretlendirici rol oynadığı öne sürülmüştür. Küçülme, yeniden yapılandırma gibi değişimler, adaletsiz olarak algılanan politikalar ve çalışanları rahatsız eden uygulamalar, işyerindeki kültürel yaklaşımın uzantıları olarak zorbalığı körükleyici bir rol oynayabilmektedir [6,7].

Kültürleri birbirinden ayıran boyutlardan kadınsılık (femininity) ve erkeksilik (masculinity) [18] açısından örgütler arasında görülen farklılıklar da zorbalıkla ilişki gösterir. Kadınsı değerlere dayalı yapılarda kişiler arası uyum, erkeksi değerlere dayalı yapılarda ise güç ve başarı öncelik taşır. Kadınsı değerlerin egemenliğindeki, eşitlikçi ve güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde zorbalık daha az görülmektedir. Böyle bir kültürde insanlar arasındaki güç ve statü farklarının en alt düzeye inmesi ve kişiler arası ilişkilerin kalitesine önem verilmesi zorbalığın gelişmesini güçleştirmektedir. Erkeksi değerlerin egemen olduğu kültürlerde ise bireysel hırs ve başarının altı daha çok çizildiğinden saldırganca davranışlar daha kolay ortaya çıkabilmektedir. Kadınsı kültürlerdeki yöneticilerin açık ve işbirliğine dayalı bir iletişim temelindeki yapıcı çatışma çözme tekniklerini ve problem çözme yaklaşımını benimseyen tavırlarının, otoriter ve çatışma çözümünü ön plana almayan kültürlere kıyasla zorbalığa yönelik kişileri caydıran bir faktör olduğu düşünülmektedir [19].

Daha fazla sayıda işçi çalıştıran kurumlar ve çalışanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu örgütler zorbalık davranışlarının arttığı yerlerdir. Büyük işletmelerde, çalışan sayısının çokluğu nedeniyle zor kullanmaların bu eylemlerini gerçekleştirirken başkaları tarafından fark edilme ihtimali düşüktür. Hiyerarşik yapılarda ise zorbalılarla hedefleri arasında derin güç eşitsizlikleri vardır. Saldırganca hareketlere diğerlerinin tanık olmaması ve saldırganlığa başvuranın hedefinden daha güçlü bir konumda bulunması, zorbalının sosyal bir baskıyla karşılaşmalarını önler. Bu nedenle saldırgan davranış eşliğinin düştüğü bu tür yerlerde zorbalığın, küçük ve saydam örgütlere göre daha fazla görüldüğü öne sürülmektedir. Özel sektörde, kamu sektörüne göre; üretim sektöründe ise hizmet sektörüne göre daha fazla zorbalıkla karşılaşıldığını gösteren çalışmalar bulunmasına karşın bu örüntünün dışına çıkan farklı bulgulara da rastlanmaktadır [12,19,20].

## V. ZORBALIKLA İLİŞKİLİ BİREYSEL FAKTÖRLER

Zorbalığa kalkışma ve zorbalığa uğrama konusunda cinsiyet, yaş ve meslek açısından yapılan karşılaştırmalar birbirleriyle tutarlı sonuçlar vermemişlerdir [21]. Zorbalar ve hedefleri ile ilgili bireysel değişkenlerden eğitim ve örgütsel konum açısından ise bazı farklılıklara rastlanmıştır. Yüksek eğitilmiş ve yönetici pozisyonundaki kişiler de zorbalıkla karşılaşmaktadır. Ancak orta düzey yöneticiler, uzmanlar ve memurlar daha sık, üst düzey yöneticiler ise daha seyrek olumsuz davranışların hedefi olmaktadır. Zorbalık çoğunlukla üstlerden, daha düşük bir düzeyde iş arkadaşlarından ve çok küçük bir oranda astlardan gelmektedir. İşçiler daha çok kişisel nitelikli zorbalığa (aşağılayıcı ve dışlayıcı davranışlar), yöneticiler ise daha

çok işle ilgili zorbalığa (iş yükü ve yetiştirme tarihleriyle ilgili aşırı baskılar) maruz kalmaktadır [3].

### V.1. Zorbalıkla Karşılaşanların Özellikleri

Zorbalığa uğrayanların kişilik özellikleri konusunda yapılan çalışmalarda hedef olanların tümüne genellenebilecek bir kişilik örüntüsüyle karşılaşılmalıdır. Bununla birlikte, edinilen bulgular bazı kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Araştırmalara göre zorbalık kurbanlarının olumsuz bir benlik imajı vardır, sosyal ortamlarda kaygılıdır ve kendileri, başkaları ve dünya hakkında olumsuz düşünceler beslemektedirler. Düzenli, her şeyi körü körüne yerine getiren, kuşkucu, katı, zorlayıcı, saf ve açık sözlü olarak tanımlanan bu kişiler, kendi yeteneklerini, kaynakları ve belirli durumlarla ilgili gereklilikleri gerçekçi bir biçimde değerlendirmeksizin başarılı olmaya çabalayan kimselerdir. Başa çıkma ve çatışma çözümü becerileri eksik olan zorbalık kurbanları, çatışmalı durumlardan kaçmakta veya başkalarından daha saldırgan hale gelerek tepki göstermektedirler. Zorbalıktan ciddi biçimde etkilenmiş kişilerin genel kaygı düzeyinin yükseldiği, belirli olaylardan duydukları korkunun arttığı ve sağlıklı ilgili endişeler taşıdıkları görülmüştür. Zorbalığa uğramayanların ise hedef durumunda olanlardan daha bağımsız, dışadönük, duygusal açıdan dengeli ve rahat oldukları bulunmuştur [10,11,22].

Zorbalıkla karşılaşanların özsaygı düşüklüğünün, inatçılığının ve sosyal becerilerinin yetersizliğinin onları kolay bir hedef durumuna getirdiği ve baskılara boyun eğer duruma düşürdüğü ileri sürülmektedir [1,22,23]. Ancak yapılan araştırmaların çoğu boylamsal değil kesitsel nitelikte olup neden-sonuç ilişkilerinin kesin bir biçimde ortaya koyulmasına izin vermemektedir. Zorbalık sürecinin bireylerde kişilik değişimi yarattığını öne süren araştırmacılar da vardır [9]. Bu nedenle hedeflerde görülen olumsuz özelliklerin zorbalık sürecindeki yerinin açıklığa kavuşması için yeni çalışmalara gerek duyulduğu bildirilmiştir [22].

### V.2. Zorbaların Özellikleri

Zorbalar çevrelerindeki bireylere fiziksel veya psikolojik sıkıntılar veren saldırgan davranışlara kasıtlı olarak başvuran kişilerdir. Saldırganca davranışlarda bulunarak çeşitli kazanımlar elde etmeyi çocukluk yıllarında öğrenen zorbalar, yetişkinlik dönemlerinde de istediklerine ulaşmak için benzer davranışlara yönelmektedirler [24]. Zorbalıkla ilgili davranışlarda kişilik ve ortamla ilgili özellikler rol oynamaktadır.

“Sosyopatik” [25] olarak adlandırılan zorbalar kişisel yetersizlikleri, özgüven ve özsaygı eksiklikleri nedeniyle kendilerini tehdit eden durumlardan kurtulmak, örneğin başarılarıyla sivriyen iş arkadaşlarını gözden düşürmek için yıkıcı yollara başvururlar. “Aşırı yüklenmiş” zorbalar ise ağır iş yükü, geçinilmesi zor kimseler, kariyerle ilgili sorunlar ve otokratik yönetim tarzları yüzünden yaşadıkları güçlüklerde zorbalığı bir başa çıkma biçimi olarak kullanır ve işleriyle ilgili yetişemedikleri talepleri karşılamaya çalışırlar [26]. Zorbalık ister kişilik bozukluklarından isterse ortamdaki sorunlardan kaynaklansın, zorbaların, diğerlerinden sürekli itaat bekleyen, davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini fark edemeyen ve daha yapıcı davranış biçimlerine yönelmeye istekli olmayan tavırlar içinde buldukları gözlemlenmektedir [27,28].

İş hayatında ve okul ortamında zorbalığa kalkışanların ortak özellikler gösterdiği belirtilmektedir. Çocuk ve yetişkin zorbalarla yapılan araştırmalarda aşağıda sıralanan özelliklerle karşılaşmıştır [29]:

- Başkalarını sözlü tehditler ve fiziksel hareketlerle denetim altında tutma ihtiyacı.
- Diğer insanlardan daha çabuk öfkelenmek ve hemen zora başvurmak.
- Zorbalık uyguladığı kişi için yarattığı sorunları algılayamamak.
- Saldırgan davranış biçimleri gösterenleri örnek almak.
- Sürekli saldırgan davranışlar sergilemek.
- Başkalarının davranışlarının arkasında düşmanca niyetler aramak.
- Kızgın ve kindar olmak.
- Başkalarıyla iyi geçinmek konusunda ebeveynlerin iyi örnek olamamaları.
- Saldırgan gruplarla ilişki içinde olmak.
- Yapıcı problem çözümü konusunda ebeveynlerin iyi örnek olamamaları.
- Benlik imajlarını korumak için tek yolun saldırganlık olduğunu düşünmek.
- Evde tutarsız bir disiplin uygulanması.
- Güç ve kontrol duygusunun korunmasında fiziksel imajı önemli saymak.
- Öfke uyandıran düşüncelere odaklanmak.
- Çok sayıda ailevi sorun yaşamak.
- Ailelerin çocuklarının bulunduğu yerlerden habersiz olması.
- Evde fiziksel ve duygusal istismarın bulunması.
- Arkadaş grubunda kızgınlık ve engellenmişlik duyguları yaratmak.
- Takıntılı ve katı hareketler sergilemek.

## VI. İŞ VE OKUL HAYATINDA ZORBALIK

Okullardaki zorbalık hareketleri vurma, itme gibi fiziksel, aşağılama, tehdit gibi sözel ve söylenti yayma, dışlama gibi ilişkisel nitelikteki eylemlerden oluşur. Psikolojik nitelikteki, öğrencinin sosyal bağlarının kesilmesine ve yaşatılınca reddedilmesine yönelik dolaylı saldırganlık hareketlerine daha çok kız çocuklarının başvurduğu görülmektedir. Zorbaliğa maruz kalma konusunda cinsiyetler arası farka rastlanmamıştır. Zorbaliğa başvurma olayları ise erkekler arasında daha yaygındır. Zorbalık karşısında çoğunlukla erkeklerin kavgaya ederek, kızların başka birisine durumu anlatarak veya ağlayarak tepki gösterdikleri ortaya koyulmuştur [13,30].

Zorbaliğa konu olan olayların başlangıcında kendisini destekleyen birkaç arkadaşı olan bir zorba, bir veya iki kişiye karşı olumsuz davranışlarda bulunur ve sınıftaki diğer öğrenciler bu durum karşısında seyirci kalırlar. Ancak zorbalığın şiddeti giderek arttıkça, daha çok çocuk zorbalık eylemine katılır ve bir grup saldırganlığı süreci ortaya çıkar. Kurban durumundaki çocuklar hem dövülür hem de zorbalara para vermek ve onların istediği işleri yapmak zorunda bırakılırlar. Zorbalar, üzerlerinde baskı kurdukları çocukları, öğretmenlerden veya diğer yetişkinlerden yardım istemeleri durumunda bu girişimlerini cezalandıracaklarını belirterek tehdit ederler. Yaşadıkları bu yıpratıcı olaylar karşısında çocuklarda yalnızlık, okul ve arkadaş ilişkileriyle ilgili tatminsizlik, başarısızlık duyguları gelişirken yüksek düzeyde kaygı ve depresyon ortaya çıkar [13].

Zorbaliğın hedef olanlar üzerinde pek çok olumsuz etki yaratmasına karşın, bu sonuçların okullarda zorbalığa tanık olanlar tarafından yeterince algılanmadığını ortaya koyan çalışmalar vardır. Orta okul ve lise öğrencileriyle yapılan bir çalışmada zorbalıkla karşılaşanların buna kendilerinin neden olduğuna, başkalarına verilen rahatsızlığın şakalaşma amacı taşıdığına ve zorbalığa maruz kalma deneyiminin zayıf kimseleri güçlendirdiğine inanıldığı bulunmuştur [31]. Orta okul öğretmen ve öğrencilerinin tutumlarına ilişkin bir çalışmada da zorbalığın okul ortamının doğal bir parçası olarak kabul edilmesi ve fazla kaygı duyulmaması gereken bir olgu biçiminde görüldüğü belirlenmiştir [32].

İş ve okul ortamlarındaki zorbalığın özellikleri konusunda yapılan karşılaştırmalarda hedef olanların benzer kişilik özellikleri gösterdikleri görülmüştür. Düşük özsaygı, bedensel engel, fiziksel zayıflık, utangaçlık, hakkını arayamamak, annenin aşırı koruyuculuğu, arkadaş edinememek ve sosyal açıdan kabul görmemek gibi etkenlerin okulda zorbalıkla karşılaşmak açısından risk oluşturduğu düşünülmektedir. Bu özellikler yetişkinlerle yapılan çalışmalarda ortaya çıkan boyun eğme, bağımlılık, içedönüklük gibi özelliklere yakın

bulunmuştur. Örgüt iklimi, zorbalıkla mücadele politikaları gibi ortamsal faktörlerin de hem işte hem de okulda zorbalığın görülme sıklığına katkıda bulunabileceği belirtilmektedir. Öte yandan, okul yıllarında zorbalıkla karşılaşmış ve bu durumla etkili bir biçimde başa çıkamamış olanların ileride işyerinde de zorbalığa maruz kaldığını gösteren araştırma bulguları vardır. Bu bulgular, okul yıllarındaki saldırganca hareketler ile işyerindeki zorbalık olayları arasında bir sürekliliğin bulunabileceğine işaret etmektedir [30].

## VII. ZORBALIĞIN ETKİLERİ

Zorbaliğın karşılaşanlarda ruhsal ve fiziksel sağlık önemli ölçüde bozulmakta, bu kişiler işlerine ve diğer faaliyetlerine devam etmekte güçlük çekmektedirler. Sıklıkla rastlanan psikolojik sorunlar arasında sinirlilik, depresyon, kaygı, kendinden nefret etme, kendine duyulan saygıda azalma, güven kaybı, stres, takıntılı düşünceler, boyun eğmişlik, huzursuzluk, uyku bozukluğu, tekrarlayan kabuslar, konsantrasyon güçlükleri, madde bağımlılığı ve intihar eğilimleri sayılmaktadır. Fiziksel ve psikosomatik sorunlar ise sindirim sistemi rahatsızlıkları, sırt ağrısı, kas gerginliği, göğüs ağrısı, aşırı terleme, üşüme, baş dönmesi, titreme ve halsizlikten oluşmaktadır [5,11,22,33]. Araştırma bulgularına göre, kendilerine yönlendirilmiş bir zorbalık olmasa bile çalıştıkları ortamda olumsuz davranışlara tanık olanlar da stres ve ruhsal gerginlik belirtileri göstermektedir [19].

Zorbalık sonucu ortaya çıkan en ağır sorunlardan biri de travma sonrası stres bozukluğudur. Doğal felaket, savaş, terör, kaza, çocuk istismarı gibi travmatik olaylar insanlarda ağır stres tepkilerine yol açmaktadır [34]. Yaşamlarının bir döneminde bu gibi durumlarla karşılaşanların gösterdikleri tepkilerin benzerleri zorbalığın hedefi olan çalışanlarda da saptanmıştır. Travma sonrası stres bozukluğunda olaylar rüyalar veya olanları çağrıştıran işaretler aracılığıyla yeniden yaşanmakta ve bireyler psikolojik ve fizyolojik açıdan büyük bir sıkıntı içine girmektedirler. Travmayla ilgili uyarıcılardan kaçınmak, olayın çarpıcı yönlerini hatırlayamamak, önemli faaliyetlere ilgisiz kalmak, diğer insanlardan soyutlanmışlık duyguları ve hissizleşmek travma sonrası stres bozukluğu belirtilerindedir. Öte yandan, bu durumdakilerin içinde bulunduğu aşırı uyarılmışlık hali onları hep tetikte tutmakta, hem rahatlamalarını hem de kendilerini dikkat gerektiren işlere vermelerini engellemektedir. Gündelik hayatlarını sürdürmekte zorlanan bu bireyler çaresiz kalmakta, kimileri yardıma başvuracak gücü bile kendilerinde bulamazken bazıları da hastalık izinlerini kullanmakta ve tıbbi tedavi görmektedir [11,15,33].

Zorbaliğın ilgili fiziksel ve psikolojik etkiler, baskıların uzun sürmesi ve çözüm arama sürecinde ilişki

kurulan psikiyatri uzmanları, sosyal sigorta görevlileri, personel departmanı çalışanları, işletmenin sağlık elemanları, yöneticiler, iş arkadaşları, sendikacılar ve doktorlar gibi kişilerin travmaya katkıda bulunan yaklaşımlar göstermeleri durumunda daha da ağırlaşmaktadır. Çevreden yeterli desteği göremeyen birey kendisini sürekli bir tehdit altında hissetmekte, çaresizlik duyguları pekişmekte, özgüveni giderek azalmakta ve sağlığı ciddi biçimde bozulmaktadır. Sonuçta mesleki ve sosyal bağlar tümüyle kopmakta ve sosyoekonomik açıdan da zor durumda kalmasına neden olacak işini kaybetme olgusuyla yüz yüze gelmektedir [35].

### VIII. ZORBALIKLA BAŞA ÇIKMA

Araştırmalar zorbalıkla karşılaşanların yönetici ve sendika temsilcisinin desteğini istemek, sorunu başkalarıyla paylaşmak, aileyi haberdar etmek, zorbalık yapanla açıkça konuşmak, şaka yapmak yoluyla zorbalıya yüzleşmek, hiçbir şey yapmamak, zorbalık yapanı görmezden gelmek veya uzak durmak, olayın komik tarafını görmeye çalışmak, durumu kabullenmek, işten ayrılmak gibi davranışlar gösterdiklerini ortaya koymuştur [36]. Zorbalığın hedefi olanlar önce yöneticiyle konuşmak ve durumun düzelmesini beklemek gibi olumlu yollara başvururken, bunların işe yaramaması üzerine örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma gibi olumsuz tepkiler vermektedirler [5]. Zorbalığın yaşandığı süreç içerisinde stratejiler değişmekte ve aktif problem çözme yaklaşımlarının yerini pasif çatışmadan kaçınma yaklaşımları almaktadır. Güç ve kontrolün zorbalıkla karşılaşanlarda bulunmaması ve çaresizlik duyguları aktif yaklaşımların benimsenmesini zorlaştırmaktadır. Üstelik çatışmanın derinleştiği durumlarda zorbalıya açıkça tartışma gibi aktif problem çözme stratejilerinin kullanılmasının hedefin durumunu daha da güçleştirdiği ve zorbanın misillemeye kalkışmasına yol açtığı görülmektedir. Yöneticileri haberdar etmek, yasal mercilere şikayette bulunmak gibi girişimler zorbalıya daha da saldırganlaştırırken, ilaç kullanımı ve işe devamsızlık gibi pasif yollar da hedefin konumunu zayıflatmakta ve kendisine karşı kullanılacak gerekçeler sağlamaktadır. Zorbalıkla başarılı bir biçimde mücadele edebilenlerle bunu başaramayanlar arasında bu açıdan bazı farklılıklar saptanmıştır. Başarı gösterenlerin gerilimi tırmandıran davranışları fark etme ve bunlardan uzak durmakta daha becerikli oldukları, zorbalılarla aynı yöntemleri daha seyrek kullandıkları, devamsızlık gibi olumsuz davranışlara daha az yöneldikleri; başarısızların ise çoğunlukla çatışmaların artmasına katkıda buldukları belirlenmiştir [37].

Hedef durumundaki kimselerin başvurdukları hastalık izni alarak dinlenmek, psikoterapiye devam ederek yeniden özgüven kazanmak, mesleki rehabilitasyondan yararlanmak ve yeni iş imkanları

araştırmak gibi yolların zorbalık sürecinin verdiği zararların giderilmesinde işe yarayan davranışlar olduğu ortaya koyulmuştur. Üst yönetimin müdahalesiyle zorbalık yapanların ve hedef olanların birbirlerinden uzaklaştırılarak farklı ortamlarda çalıştırılmaları da zorbalığın sona erdirilmesini sağlayan etkili bir düzenlemedir. Yöneticiler hedef durumundakilere önceden yaptıkları işe benzer bir iş vermeye çalıştıklarında bu değişiklik akla yakın bir çözüm olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, hedeflere önerilen işten ayrılma seçeneği, bunun zorunluluktan doğan bir ayrılık olması nedeniyle olumsuz karşılanmaktadır. Zorbanın aynı yerde çalışmaya devam etmesi, ayrılanın hak kaybına uğraması ve yeni iş koşullarının eskisinden daha elverişsiz özellikler göstermesi bu önerinin adaletsiz olarak algılanmasına yol açmaktadır [33,37].

Araştırmacılar zorbalığı önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır [37]. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle zorbalığın ortaya çıkışının önlenileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturmanın işle ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceği ve böylece kişiler arası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır. Ancak eğitimin orta düzeydeki yöneticilerle sınırlı kalması yeterli değildir. Değerlerde geniş çaplı bir farklılaşmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağı bir yaklaşım değişimi yaşanmalı ve üst düzey yöneticiler rol modeli işlevini yerine getirmelidirler. Zorbalığın önlenmesi için önerilen bir diğer yol da bireyin sosyal konumunu koruyacak bir başvuru sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistemde başvurular tarafsız bir biçimde ele alınmalı ve anlaşmazlıkları gidermek için işletme içinden veya dışından arabulucu ve hakemlerle çalışılmalıdır. Bu konudaki düzenlemelerin iş sözleşmelerinde yazılı olarak ele alınması işgörenlerin daha etkili bir desteğe kavuşmasını sağlayacaktır. İşyerinde ahlaki düzeyin yükseltilmesi için çaba harcanmasının zorbalık hareketlerinin önünü kesebilecek yararlı bir girişim olduğu düşünülmektedir. Tüm çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemek ve kabul edilebilir davranışların neler olduğu, hangi davranışlara hoşgörü gösterilemeyeceği konusunda karşılıklı bir anlayışa varmaya çalışmak zorbalığın önlenmesi yönünde bir bilinç geliştirilmesine yardımcı olacaktır [38]. İş ortamıyla ilgili bu önlemlerin yanı sıra bireylere de zorbalıkla mücadele etmeleri için çeşitli destekler verilebilir. Zorbalara karşı kendilerini savunabilmeleri için atılacak eğitimi, stresli durumlarla başa çıkmada kullanabilecekleri davranışçı ve bilişsel

teknikler, çatışmaların çözümünde yeterli olmalarını sağlayacak uzlaşma taktikleri ve yasal süreçleri doğru bir biçimde sürdürebilmelerini kolaylaştıracak tavsiyelerin işe yarayan yöntemler olduğu bildirilmektedir [39].

## IX. SONUÇ

İşyerinde zorbalık açıkça tartışılması pek kolay olmayan, karşılıklı suçlamalara yol açan bir sorun niteliğindedir. Çoğu zaman zorbalık hareketlerine girişenler yaptıklarının farkına varmamakta ve davranışlarının sonuçlarını görememekte, hedef durumundakiler ise kendilerini sorumlu bulmakta, bu duruma düşmelerinin kendi hataları sonucu olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar, işletme ve toplum açısından büyük bedellerin ödenmesi sonucunu doğuran bu olgunun üzerinde konuşmaktan çekinilen veya verimsiz tartışmalarla çözümsüz bırakılan bir sorun olmaktan çıkarılması için karar verme konumlarındaki yöneticilerin bu konuya önem vermelerinin gerektiği vurgulanmaktadır. Öncelikle zorbalığın doğru bir biçimde kavranması, bireysel ve örgütsel anlamda potansiyel risklerin değerlendirilmesi ve daha sonra da zorbalığın önlenmesi için sistemler oluşturarak araştırma, eğitim ve iletişim etkinlikleriyle çözüme yönelmesi önerilmektedir [5,14,15,38].

Çalışanların iş ortamında ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı kalabilmesi, istenmeyen gelişmelerin sonucunda mesleki, ekonomik ve sosyal açıdan dışlanmaması ve zarar görenlerin yeniden kazanılabilmesi için işyeri kültüründe değişiklik yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamında zorbalığın yaşanmasını kolaylaştırabilecek eğilim ve uygulamaların yer bulmamasını sağlamak amacıyla her düzeyde çalışanda bu konuda bilinç oluşturulmalı, iletişim kanallarının açık tutulması ve şikayetlerin kapsamlı bir biçimde ele alınması yoluyla olumsuz davranışların üzerine kararlı bir biçimde gidildiği açıkça gösterilmelidir. Zorbalığın önlenmesi için başlatılacak girişimlerin yüksek giderlere ve örgütteki bazı bireylerin tepkilerine yol açması olasılığına karşın bu çabaların iş hayatının olumlu özellikler kazanmasına katkıda bulunması beklenebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] DUNN, K., "Bullying in the Workplace Often Goes Unnoticed", *Workforce*, Vol. 79, Issue: 4, 2000, ss 28-29.
- [2] VANDERWALL, S., "Bookshelf", *HR Magazine*, Vol. 44, Issue: 10, 1999, ss. 156-157.
- [3] SALIN, D., "Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 425- 441.
- [4] SAEZ NAVARRO, M. C., "Mobbing, Job Satisfaction and Burnout in Spanish Public Services Employees", *10. European Congress on Work and Organizational Psychology*, Prag, 16-19 Mayıs 2001, s. 515.
- [5] NIEDL, K., "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 239-249.
- [6]-----, "Abuse in the Workplace", *Worklife Report*, Vol. 9, No:1, 1993, s.3.
- [7] COWIE, H.; NAYLOR, P.; RIVERS, I.; SMITH, P. K.; PEREIRA, B., "Measuring Workplace Bullying", *Aggression and Violent Behavior*, Vol.7, Issue: 1, 2002, ss. 33-51.
- [8] LIEFOOGHE, A. P.D.; OLAFSSON, R., "Scientists and Amateurs: Mapping the Bullying Domain", *International Journal of Manpower*, Vol. 20, 1999, ss.39-49.
- [9] LEYMAN, H., "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No:2, 1996, ss. 165-184.
- [10] MATTHIESEN, S. B.; EINARSEN, S., "MMPI-2 Configurations among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 467-484.
- [11] MIKKELSEN, E. G.; EINARSEN, S., "Basic Assumptions and Symptoms of Post-traumatic Stress among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 11, No: 1, 2002, ss. 87-111.
- [12] EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A., "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 185-201.
- [13] BJÖRQVIST, K., "Social Defeat as a Stressor in Humans", *Physiology and Behavior*, Vol.73, Issue:3, 2001, ss. 435-442
- [14] VARTIA, M., "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 203-214.
- [15] ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M., "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 215-237.
- [16]RAYNER, C.; HOEL, H., "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 7, 1997, ss. 181-191.
- [17] VARTIA, M.; HYYTİ, J., "Gender Differences in Workplace Bullying among Prison Officers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No: 1, 2002, ss. 113-126.

[18]HOFSTEDE, G., **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publication, London, 1980.

[19]MIKKELSEN, E. G.; EINARSEN, S., "Bullying in Danish Work-life: Prevalence and Health Correlates", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 393-413.

[20]HUBERT, A. B.; VELDHOVEN, M. V., "Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 415-424.

[21]HOEL, H.; COOPER, C. L.; FARAGHER, B., "The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 443-465.

[22]COYNE, I.; SEIGNE, E.; RANDALL, P., "Predicting Workplace Victim Status from Personality", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 9, No: 3, 2000, ss. 335-349.

[23]DEN OUDEN, M.; SANDFORT, T., "The Healthy Police Force: Mobbing, Minorities, and Health", **10. European Congress on Work and Organizational Psychology**, Prag, 16-19 Mayıs 2001, s. 81.

[24]RANDALL, P., **Adult Bullying: Perpetrators and Victims**, Routledge, London and New York, 1997.

[25]FIELD, T., **Bullying in Sight**, Success Unlimited, UK, 1996.

[26]COOPER, C., "In My Opinion", **Management Today**, Jun 1999, s.14.

[27]SALVUCCI, P. A., "The Office Bully Part III", <http://www.selfgrowth.com/articles/Salvucci2.html>.

[28]HANNABUSS, S., "Bullying at Work", **Library Management**, Vol.19, Issue: 5, 1998, <http://proquest.umi.com>

[29]-----, "Bullying-19 General Characteristics", <http://www.kbpb.org/19new.asp>.

[30]SMITH, P.K.; SINGER, M.; HOEL,H.; COOPER,C.L., "Victimization in the School and the Workplace: Are There any Links?", **British Journal of Psychology**, Vol. 94, Part: 2, 2003, ss. 175-188.

[31]OLIVER, R.; HOOVER, J.H., "The Perceived Roles of Bullying in Small-Town Midwestern Schools", **Journal of Counseling and Development**, Vol. 72, Issue: 4, 1994, ss. 416-420.

[32]ARORA, C.M.J.; THOMPSON, D.A., "Defining Bullying for a Secondary School", **Educational and Child Psychology**, Vol. 4, 1987, ss. 110-120.

[33]GROEBLINGHOFF, D.; BECKER, M., "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of of Mobbing Victims", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 277-294.

[34]FELDMAN, R. G., **Essentials of Understanding Psychology**, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 2000.

[35]LEYMANN, H.; GUSTAFSSON, A., "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 251-275.

[36]HOGH, A.; DOFRADOTTİR, A., "Coping with Bullying in the Workplace", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 485-495.

[37]ZAPF, D.; GROSS, C., "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying:A Replication and Extension", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No: 4, 2001, ss. 497-522.

[38]RESCH, M.; SCHUBINSKI, M., "Mobbing-Prevention and Management in Organizations", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, No: 2, 1996, ss. 295-307.

[39]FONSECA, A. C., "Book Review: Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying", **Behavior Research and Therapy**, Vol. 38, Issue: 6, 2000, ss. 634-635.



**Alev TORUN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,  
İngilizce İşletme Bölümü  
Göztepe Kampüsü  
34722 Göztepe/İSTANBUL

+90 216 336 52 73  
[atorun@marmara.edu.tr](mailto:atorun@marmara.edu.tr)

Alev TORUN is Assistant Professor in Business Administration Department at Marmara University. She received her Ph.D. of Organizational Behavior from Marmara University. Her principal fields of interest are work-family conflict, deviant workplace behavior, and bullying.